

Avv. MASSIMILIANO BARBERO
Patrocinante in Cassazione

**« D.Lgs.14/2019 CRISI IMPRESA,
D&O, ESG, BENEFIT
e PASSAGGI GENERAZIONALI »**

10138 Torino – Via Susa n°31 – tel. .011.433.45.61 fax 011.433.48.83
0039.335.688.95.58
avv.barbero@studiolegalebarbero.it

Il **Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza** ("CCII"), entrato in vigore il 15 luglio 2022, compie per certi versi una **rivoluzione, ponendo al centro del sistema aziendale** la prevenzione della crisi, **l'adeguatezza degli assetti societari** e le misure per la rilevazione tempestiva della stessa (cfr. articolo 3 CCII). La riforma giunge in un momento storico critico, ma anche sfidante, per i processi di trasformazione in atto nel capitalismo, che volge verso la stakeholder economy, e per la crescente importanza dei fattori di sostenibilità come parte integrante del ciclo vitale e dello sviluppo aziendale. **Gli emisferi della crisi e dello sviluppo sostenibile** sono solo apparentemente lontani, risultando, invece, molto più interconnessi di quanto si pensi, ragione per cui vale la pena indagarne, senza pretese di esaustività, i punti di contatto e di necessaria integrazione.

Il collegamento tra **sostenibilità** e **rischio di credito** emerge in modo evidente da una recente analisi di Cerved Rating Agency secondo cui le società con valutazione **ESG** "bassa" hanno in media una probabilità di default dalle 2 alle 5 volte superiore a quella delle più virtuose.

L'analisi ha osservato che gli aspetti ESG che impattano maggiormente sulla valutazione del merito creditizio sono quelli riguardanti la Governance.

RENDICONTAZIONE NON FINANZIARIA

Il cambiamento portato dalla riforma è sistemico dal momento che modifica, fra l'altro, **l'articolo 2086 del codice civile** sulla "Gestione dell'Impresa", introducendo un secondo comma che stabilisce in capo all'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, **"il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale"**. L'obbligo dell'istituzione degli adeguati assetti spetta all'organo amministrativo, anche per le società a responsabilità limitata, tanto che il CCII ha espressamente esteso a quest'ultime **l'articolo 2381 del codice civile**, specificando che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile deve essere "adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa" con obbligo per gli amministratori con deleghe di "riferire al consiglio di amministrazione e al collegio sindacale, con la periodicità fissata dallo statuto e in ogni caso almeno ogni tre mesi, sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione nonché sulle operazioni di maggior rilievo, per le loro dimensioni o caratteristiche, effettuate dalla società e dalle sue controllate".

In questo senso il CCII costituisce un elemento di continuità fra il diritto societario e il diritto della crisi di impresa, dove il perno è rappresentato dal dovere di tutti gli Imprenditori, con le dovute proporzioni rispetto alle dimensioni aziendali, a dotarsi di una **organizzazione, amministrazione e contabilità adeguate** non solo alla prevenzione e rilevazione tempestiva della crisi ma, in ogni caso, alla più efficiente gestione imprenditoriale.

In particolare, gli **assetti organizzativi** sono incentrati sulla allocazione del potere decisionale e sulla concreta attuabilità dello stesso nell'esercizio dell'impresa.

Gli **assetti amministrativi** consistono, invece, nelle procedure volte a garantire che le attività aziendali, e le fasi in cui si articolano, vengano svolte in modo corretto ed ordinato.

L'**assetto contabile**, infine, è il sistema di rilevazione dei fatti di gestione dell'azienda.

Non è tuttavia sufficiente che tali assetti vengano implementati ma occorre che essi siano adeguati alla gestione aziendale, anche nell'ottica di prevenzione della crisi:

- in primo luogo, gli assetti devono infatti essere **idonei a rilevare tempestivamente gli squilibri** di carattere patrimoniale o economico-finanziario;
- in secondo luogo, devono **garantire un monitoraggio della sostenibilità dei debiti e della continuità aziendale** per almeno dodici mesi successivi alla rilevazione dei segnali;
- infine, devono **assicurare flussi informativi** per estrarre dati sufficienti a verificare la possibilità di risanamento della crisi.

Un'impresa dotata di assetti che possano essere considerati adeguati dovrebbe, quindi, **essere in grado di rilevare i fattori di rischio aziendali e di valutare l'impatto di singoli eventi** sull'equilibrio economico finanziario; questo è quantomeno l'obiettivo che si è posto il legislatore in chiave di prevenzione delle crisi di azienda.

In aggiunta, tale intervento si innesta in un sistema normativo e regolamentare che, con la promozione dei fattori ESG, sta ridisegnando la **governance aziendale** in considerazione della rilevazione e della gestione dei rischi di sostenibilità accanto ai tradizionali rischi economico-finanziari; sta promuovendo lo stakeholder capitalism, raccomandando il conseguimento del **successo sostenibile** delle società quotate su mercati regolamentati e/o degli obiettivi di beneficio comune mediante il modello delle « società Benefit ».

Se, quindi, i **rischi ESG** e uno scopo sociale allargato anche al perseguimento di finalità di sostenibilità stanno diventando elementi rilevanti dal punto di vista operativo e strutturale di un'impresa, ne deriva che l'adeguatezza degli assetti societari va perimetrata e valutata anche in considerazione dei **presidi di governance e controllo preposti alla sfera ESG**, nonché all'impatto che eventualmente i rischi di sostenibilità possano avere sugli equilibri di carattere patrimoniale ed economico/finanziario dell'azienda.

I RISCHI DI SOSTENIBILITÀ E LA GOVERNANCE

Partendo dai rischi di sostenibilità, il **Regolamento SFDR (UE) n. 2019/2088** - Sustainable Finance Disclosure Regulation, applicabile con i suoi obblighi informativi agli operatori del mercato finanziario, alle banche e alle assicurazioni - li definisce come

*"un evento o una condizione di tipo ambientale, sociale o di governance che, se si verifica, potrebbe provocare un **significativo impatto negativo** effettivo o potenziale sul valore dell'investimento" eseguito dai diversi attori finanziari nelle società target.*

Questi rischi, la loro prevenzione e la loro gestione sono rilevanti non solo nei processi di investimento, ma anche durante il loro ciclo vitale, nella misura in cui ne diminuiscano il valore, impattando negativamente l'azienda investita.

Una volta sdoganata la stretta correlazione fra rischio ESG e rischio finanziario, non meraviglia che le **linee guida EBA** (European Banking Authority), entrate in vigore nel giugno 2021, abbiano incorporato i fattori ESG e i relativi rischi (principalmente quelli ambientali) nelle loro politiche di gestione del rischio di credito, valutando il loro impatto sulla solidità dei clienti e sull'adeguatezza dei sistemi aziendali volti alla loro prevenzione e alla loro relativa mitigazione.

Si comprende quindi come un rischio ESG non gestito possa **compromettere il merito creditizio** di una azienda, avere una ricaduta sulla gestione della leva finanziaria, influire sui rapporti con le banche e, dunque, anche impattare, proprio in mancanza di presidi di governance adeguati, quell'equilibrio economico/finanziario che costituisce uno dei segnali di rilevazione della crisi di impresa.

A garanzia della prevenzione dei rischi ESG, che rende un investimento sostenibile e con esso lo stesso andamento della società investita, il Regolamento **SFDR** pone la "buona governance" definita come "strutture di gestione solide, relazioni con il personale, remunerazione del personale e rispetto degli obblighi fiscali".

D'altra parte, il binomio prevenzione del rischio ESG e governance torna nell'ambito degli obblighi di reporting dettati dalla normativa sulla dichiarazione non finanziaria (D.lgs. n. 254/2016), in corso di aggiornamento nei prossimi mesi, che impongono alle società quotate, a quelle che su base volontaria fanno la **DNF** (Dichiarazione Non Finanziaria), nonché alle banche che ne sono soggette, il monitoraggio dei rischi e delle condotte aziendali che possono avere impatti sui fattori ambientali, sociali e di governance, compresi i profili di corruzione attiva e passiva, mediante l'adozione di un modello aziendale di gestione ed organizzazione delle attività dell'impresa, ivi incluso il **modello 231**, tarato anche sulla gestione dei suddetti temi.

La crescente importanza dei rischi e del reporting non finanziario, sia per le aziende che per investitori e banche, fa sì che la rilevanza e la rilevazione dei rischi ESG sono e saranno sempre di più considerate essenziali nell'architettura e nell'implementazione di assetti organizzativi e dei sistemi di controllo e gestione rischi, che dovranno avere ad hoc processi di flussi informativi capaci di **raccogliere informazioni e dati, di natura non solo quantitativa ma anche qualitativa**, che saranno specchio della gestione dei temi di sostenibilità da parte delle aziende.

Quindi, in un'ottica di prevenzione della crisi e di sostenibilità di ogni business, l'adeguatezza degli assetti non può prescindere dalla definizione ed adozione di policy e procedure adeguate in materia ESG, dalla promozione di attività di formazione specifica per una migliore comprensione e gestione di rischi ed opportunità correlati ai temi ESG e al loro impatto sull'attività d'impresa.

Così, come non può prescindere da una corretta e adeguata contestualizzazione negli assetti societari degli organismi di vigilanza, ove l'azienda abbia implementato il **Modello 231**; ciò anche in considerazione del crescente ruolo che ha assunto la prevenzione della corruzione in chiave **ESG**, a cui si dovranno conformare le società che saranno soggette alla nuova **DNF** - in corso di finalizzazione dopo la chiusura della recente consultazione pubblica - con i suoi nuovi standard di rendicontazione **EFRAG** dedicati anche al tema della corruzione (European Financial Reporting Advisory Group)



OBIETTIVI DI SOSTENIBILITÀ E GOVERNANCE

Passando agli obiettivi di sostenibilità di un'azienda, gli stessi richiedono specifici presidi di governance, ove scelti in modo strutturale ed operativo con l'inserimento nello statuto da parte delle quotate del successo sostenibile - come raccomandato dal **Codice di Corporate Governance** - o degli obiettivi di beneficio comune "nell'esercizio dell'attività di impresa" da parte delle aziende che hanno assunto la qualifica di **società benefit** ai sensi della **Legge n. 208/2015**. Nella transizione verso il nuovo paradigma economico/imprenditoriale dello stakeholder value, secondo il Codice di Corporate Governance, la **sostenibilità** deve essere recepita come parte integrante del piano industriale e, quindi, del sistema di controllo interno e di gestione rischi, così come delle politiche di remunerazione degli amministratori, dovendo, quindi, essere integrata negli assetti organizzativi e amministrativi. Ed infatti, le diverse forme di implementazione di politiche di sostenibilità comportano, a livello di governance, la nomina di comitati ad hoc (es. il comitato ESG delle quotate MTA ma anche EGM) o del **responsabile del beneficio comune** (normalmente un componente del Cda) nel caso delle società benefit, nonché la rilevanza del bilanciamento degli interessi dei soci e degli stakeholders per il conseguimento degli stessi, che deve essere tenuto in debito conto nel **suoi impatto sulla gestione aziendale**.

Nelle società Benefit, il responsabile del beneficio comune deve assicurarsi che la società sia dotata di un assetto organizzativo – di cui lo stesso è parte – in grado di rilevare fatti di gestione anche nell'ottica della sostenibilità.

L'organo amministrativo dovrà, quindi, avere come obiettivo anche il **rispetto delle finalità del beneficio comune**, senza che quest'ultime diventino preponderanti rispetto al conseguimento del profitto. Si comprende come, lì dove l'azienda abbia assunto una qualifica di benefit e/o abbia integrato il successo sostenibile nel proprio oggetto sociale, l'organo amministrativo debba necessariamente integrare nell'assetto organizzativo organi quali i comitati ESG, sia *endo* che *eso* consiliari, i **sustainability officer**, ove nominati, e/o il responsabile del beneficio comune nel caso delle benefit.

Il coordinamento di questi organi e/o di queste soggetti, l'assetto delle loro deleghe, i processi informativi con il board e con gli altri attori dell'assetto organizzativo e amministrativo, diventano essenziali proprio per la rilevazione di quei **rischi di sostenibilità** che potrebbero influire, o addirittura impattare o aggravare, i sintomi di una crisi, nonché per l'attuazione del bilanciamento degli interessi dei soci e degli altri stakeholder.

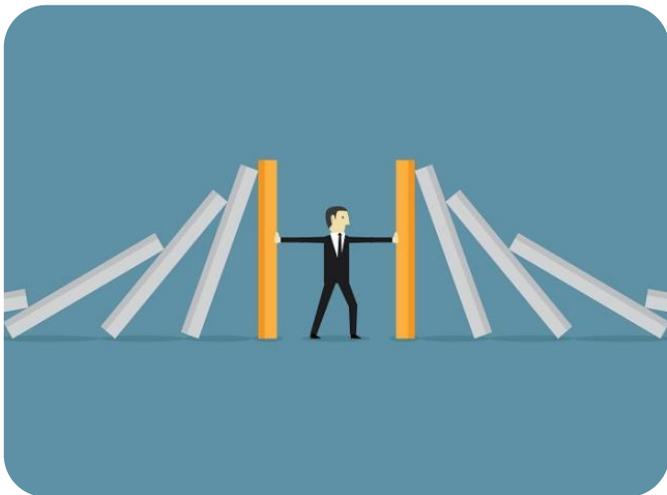
IL BILANCIAMENTO DEGLI INTERESSI IN GIOCO

Il bilanciamento è, infatti, collegato alla gestione operativa e, proprio per questo, presenta molteplici risvolti quali la sindacabilità del processo decisionale che lo attua, nonché l'organizzazione e la messa a disposizione delle risorse e dei mezzi con cui viene di fatto implementato.

In questo scenario, l'organo amministrativo deve farsi promotore non soltanto di eventuali evoluzioni del modello di amministrazione e controllo, ma anche dell'adozione di ulteriori regole organizzative di diversa natura e portata, che risultino più idonee alla struttura e alle finalità dell'impresa, la quale deve **coniugare non solo i rischi ESG con quelli finanziari** nel perseguimento dello scopo sociale, ma anche l'attuazione del bilanciamento dei diversi interessi in gioco.

In teoria, una gestione aziendale con predilezione per gli obiettivi di sostenibilità o l'attuazione di progetti **ESG friendly**, con ingenti investimenti e costi magari **non correttamente bilanciati** e allineati in un piano industriale, potrebbe impattare negativamente sull'equilibrio economico/finanziario di un'impresa, in mancanza di un adeguato assetto di organizzazione e amministrazione in grado di programmare e monitorare il conseguimento di questi obiettivi e di rilevarne l'eventuale squilibrio.

Quindi, anche le modalità di conseguimento del beneficio comune e l'attuazione del **successo sostenibile** - a seconda dei casi - diventano di sostanziale importanza nella valutazione complessiva di una gestione aziendale e dei presidi di governance.



Questi ultimi devono essere strutturati ed operare con la prospettiva non solo dell'efficienza aziendale ma anche della **prevenzione delle situazioni di crisi**.

In questo senso, sta andando anche il CCII che valuta l'operato degli amministratori anche rispetto all'implementazione di un adeguato assetto organizzativo, fermo restando che la responsabilità civile degli amministratori è sempre regolata dal codice civile, secondo il principio del danno patrimoniale.



LA CERTIFICAZIONE EFRMS ED IL REPORTING ESG NELLE PMI

Le considerazioni che precedono evidenziano come gli assetti societari, quando comprensivi di **organi a presidio dei fattori e degli obiettivi di sostenibilità**, devono avere una adeguatezza strutturale e funzionale in termini di competenze, sistema di deleghe, processi e flussi informativi, tale da rendere possibile la rilevazione e la gestione dei rischi **EFRMS + ESG**, quali rilevatori dei segnali della crisi.

In quest'ottica, i modelli di governance integrati in chiave EFRMF+ESG, anche se calibrati in modo funzionale rispetto a chiari obiettivi e strategie di sostenibilità, risultano più articolati di quelli tradizionali, con l'effetto che, nonostante il principio di proporzionalità che permea l'attuazione degli assetti adeguati, l'implementazione di queste politiche di governance in aziende medio piccole diventa complessa e dispendiosa, con il rischio di una fisiologica inadeguatezza delle stesse non solo rispetto al rischio di crisi, ma, a maggior ragione, rispetto alla rilevazione dei rischi ESG.

In questo senso i risultati dell'analisi di Fox&Patton Advisor evidenziano come si passi dall'8% di probabilità di default delle aziende non Certificate ed ESG sostenibili al 2% di quelle che lo sono.

PASSAGGI GENERAZIONALI

La **successione imprenditoriale** è un tema chiave per molte aziende italiane. Se non è gestita o è gestita male può determinare anche la crisi irreversibile dell'impresa.

Avere una buona **Corporate Governance** è come avere un piano di gestione dell'emergenza in quanto da un lato permette di **pianificare i processi di successione** e dall'altro di **distribuire in maniera organizzata le responsabilità e il flusso razionale delle informazioni**.



Non c'è dubbio che il **passaggio generazionale** sia un momento estremamente delicato e complesso nella vita di un imprenditore e della sua azienda. La chiave per il successo è sicuramente farsi trovare pronti per gestire in maniera adeguata tutti i passaggi necessari di questa fase delicata, soprattutto nelle **PMI** dove spesso questa preparazione manca.

LE DEBOLEZZE DELLE PMI

Sicuramente il punto da cui partire è chiedersi che cosa spinge l'imprenditore a prendere atto che è ormai necessario e non più rinviabile **passare ad un modello più evoluto e strutturato di gestione dell'azienda** che possa **garantire anche il successo del passaggio generazionale**, con la consapevolezza che questo passaggio dovrà comportare un grande sforzo in termini di coraggio e cambiamento.

Quindi innanzitutto ci dovrà essere la presa di coscienza che è indifferibile dover mettere a fuoco e lavorare per il miglioramento di quelli che tradizionalmente sono i **punti deboli delle PMI** vale a dire quelle caratteristiche tipiche del sistema organizzativo/gestionale e culturale di questo tipo di imprese, che si possono sintetizzare in:

1. **Mancanza di una struttura organizzativa sufficientemente chiara** ma, invece, spesso generica e imprecisa dove si fa fatica a capire "chi fa e che cosa" con l'attribuzione di compiti e responsabilità più lineari e precise.

2. Struttura organizzativa che tende ad essere formata da **tante piccole organizzazioni le cui caratteristiche e pratiche di lavoro si sono storicamente consolidate “in via di fatto”** e sono legate tra di loro prevalentemente dalle conoscenze personali e professionali esistenti tra le persone e dalle esperienze di lavoro vissute insieme. Tuttavia tutto questo patrimonio di know-how non viene quasi mai formalizzato in processi che possano continuare ad esistere “al di là delle persone”, con il rischio che con l’uscita delle stesse l’azienda scopre di aver disperso il know-how e anche la propria identità culturale con un serio impatto sulla Continuità Aziendale.
3. Meccanismo più diffuso è quello dell’**affidamento di compiti sulla base del rapporto di fiducia** con il collaboratore invece che un processo strutturato di delega dove oltre all’affidamento di obiettivi c’è anche l’attribuzione della responsabilità e l’obbligo di fornire un resoconto del proprio operato.
4. Sistema di **controllo di gestione che spesso è insufficiente** perché non supportato da flussi informativi e di reporting adeguati e lasciato ad uno scambio di informazioni spesso non tempestivo se non del tutto assente.
5. **Figura dell’imprenditore che è il centro catalizzatore di tutta l’organizzazione** perché è l’unico che decide e se ne assume la responsabilità, accentrando su di sé tutta la gestione del quotidiano ma perdendo di vista anche un aspetto fondamentale del proprio ruolo che è quello di dover guardare alla strategia e alle prospettive di sviluppo futuro dell’azienda rispetto a prodotti, mercati e tecnologia.

IL PUNTO DI PARTENZA

La preparazione alla gestione di un passaggio generazionale richiede per l'imprenditore di fare un percorso di presa di coscienza e consapevolezza su alcuni fronti principali, vediamoli:

- Far evolvere il suo **ruolo da “operativo” a “leader”** con una visione e una strategia da saper trasferire e infondere nelle persone che lavorano con lui , una precisa Missione per il futuro.
- Mettere a punto una **struttura organizzativa adeguata e completa con attribuzione di poteri e responsabilità chiari** e compiutamente tracciati in modo che ci sia completa consapevolezza di obiettivi e responsabilità nei collaboratori.
- **Creare o potenziare il sistema dei controlli interni** in modo da garantirsi un presidio adeguato di prevenzione rischi.
- **Organizzare un sistema interno di Knowledge Management (Dashboard)** che consenta di **raccogliere le informazioni più rilevanti sui risultati e i principali indicatori gestionali (KPI)** così da avere un monitoraggio costante sull'andamento del mercato di riferimento e sullo sviluppo dell'impresa all'interno dello stesso.

L'importanza di dotarsi di una adeguata Governance di vertice per gestire la fase di transizione

Tutti questi elementi devono esserci per supportare la convinzione dell'imprenditore che è arrivato il momento di far fare all'impresa quel **salto di qualità necessario per garantire alla stessa un futuro di crescita e sviluppo** e preparare adeguatamente il terreno al passaggio del timone alla nuova generazione.

Per fare questo sforzo di Change Management e cambiamento anche culturale **l'imprenditore avrà probabilmente bisogno di farsi affiancare da nuove competenze e professionalità** che lo aiutino a creare quella necessaria rottura con la situazione precedente, ormai troppo abituata a muoversi con i vecchi schemi e non più in grado di incidere con le azioni necessarie(scardinare la dittatura delle abitudini).

Spesso **questo tipo di professionalità è bene** che vengano dall'esterno affiancando l'imprenditore in qualità di Advisor e mettendo a disposizione del progetto elevata esperienza professionale e manageriale insieme alla capacità di poter **consigliare con indipendenza di giudizio ed equilibrio certe decisioni**, cosa che invece chi è in azienda da sempre non è in grado di fare per mancanza di competenze così come per una naturale resistenza al cambiamento.

Il modo più efficace per farsi affiancare dalle giuste professionalità esterne ed ingaggiarle a pieno titolo nel progetto e per il successo dello stesso può essere quello di averle all'interno del CdA come Amministratori Indipendenti oppure all'interno di un **organo strategico-consulenziale (Advisory Board) esterno al CdA e che lo affianca nelle decisioni strategiche elaborando le analisi necessarie per sostenerle.**

Come detto **è l'imprenditore che deve accendere la scintilla per attuare il cambiamento** che serve per consentire la gestione dell'ingresso in azienda della nuova generazione e che lo convince sul momento per fare il salto di qualità verso un'impresa più solida e strutturata in grado di gestire quel passaggio con successo e guidare l'azienda verso nuove opportunità di sviluppo.

Tuttavia, intorno alla convinzione dell'imprenditore, è necessario anche **creare i presupposti di un sistema aziendale adeguato ed in grado di supportare tale convinzione ed il progetto alla base.**

CONTROLLO INTERNO

La presenza di un **efficiente ed efficace sistema di controllo interno** è certamente qualcosa di cui l'imprenditore e il capo azienda devono farsi promotori per guidare il processo di cambiamento in modo strutturato.

E' necessario immettere nel suo funzionamento l'applicazione di principi quali segregation of duties (**separazione delle responsabilità**), accountability (**chiara attribuzione delle responsabilità**), **tracciabilità dei dati e delle informazioni, KPIs' rilevanti** etc.

Il passaggio generazionale all'interno delle imprese è un tema potenzialmente critico che se mal governato può causare instabilità e difficoltà di gestione del business.

Anche i tempi passati, nelle aziende di famiglia le relazioni personali e familiari si sono intrecciate con le relazioni di impresa, creando spesso situazioni complesse da gestire nel momento della successione.

Sono tanti gli aspetti che devono essere tenuti in considerazione quando si affronta il problema del passaggio generazionale in ottica di prosecuzione dell'impresa di famiglia, all'interno di un quadro normativo le cui le regole successorie premono per la disgregazione del patrimonio, mentre le imposte di successione spingono per il suo ridimensionamento.



Un punto sicuramente importante, al fine di preservare il valore dell'impresa, è di **non cadere nelle rivendicazioni individuali dei successori**, cercando al contempo di gestire in modo equilibrato il confronto con il fondatore dell'azienda.

È per questo che il passaggio dalla prima alla seconda generazione è tendenzialmente il più delicato, perché impone un cambio di paradigma – dal fondatore ai successori.

GLI SCENARI

Dalla prima alla seconda generazione, al momento della successione gli scenari che si aprono sono determinati dagli assetti societari, e al primo passaggio sono **3 le opzioni cui ci si trova di fronte**.

1. Il primo assetto è relativo al caso in cui ci sia **un solo discendente**: è il più semplice, perché l'impresa continua a essere controllata da una sola persona.
2. Il secondo assetto prevede **due discendenti**, e solitamente presenta le criticità maggiori: dal momento che normalmente non sussistono elementi distintivi tali da giustificare una scelta basata sul merito, spesso comporta il ricorso a metodi "antichi", ovvero la successione del primogenito maschio. Altre volte comporta invece una sostanziale cogestione dell'impresa, a cui però spesso consegue il pericolo di stalli decisionali.
3. Il terzo assetto – nel caso in cui ci sono **tre o più discendenti** – solitamente è quello più gestibile, perché si riducono i rischi di stallo decisionale.

Nell'affrontare i passaggi generazionali successivi, che prevedono una pluralità di discendenti, ovviamente **la complessità aumenta** ed entrano in campo diversi elementi nella gestione e nel governo dell'impresa. Se le imprese hanno assetti proprietari caratterizzati da un numero alto e articolato di familiari su più generazioni, molto frequentemente la gestione dell'impresa è soggetta a regole e affidata anche a manager esterni alla famiglia.

Molto cambia sulla base della dimensione dell'impresa: le grandi aziende vedono infatti un maggiore affiancamento di **consiglieri e manager esterni**. La pluralità di soci incide maggiormente sulle regole relative ai trasferimenti delle partecipazioni e sulle decisioni della famiglia, che possono essere complesse anche in casi di piccole e medie imprese. Ci riferiamo per esempio a diritti di prelazione su più livelli, diritti di gradimento, maggioranze qualificate, diritti di riscatto e diritti e obblighi di co-vendita.

Non possiamo dimenticare i casi delle piccole imprese in cui tutti i componenti familiari sono attivi in qualità di soci, contribuendo alla crescita del business. In questi casi, capita spesso di trovarsi di fronte a realtà in cui c'è molto rispetto delle diverse opinioni dei familiari.

IL FATTORE TEMPO

È un elemento importante che **non va sottovalutato**. Quando parliamo di imprese familiari, solitamente si tende a implementare un approccio di gestione con cariche che durano tutta la vita o comunque per lunghi periodi di tempo, rischiando di bloccare lo sviluppo strategico aziendale perché legato ai familiari più anziani. Per questo motivo è più opportuno **trovare un giusto equilibrio tra stabilità e innovazione**, tra garanzia e cambiamento, adeguandosi ai codici di corporate governance delle società quotate che prevedono l'introduzione della durata delle cariche, per un sano ricambio manageriale.

Il tema della scelta tra modelli in grado di **garantire stabilità all'impresa** e quelli che permettono un ricambio non è banale e l'equilibrio può essere trovato attraverso la distinzione tra il piano della famiglia da quello dell'impresa.

Ad esempio, grazie alla creazione di una **holding di famiglia**, si può istituire una cabina di regia per prendere le decisioni della famiglia, cabina di regia che a sua volta possa controllare l'impresa di famiglia dotandola di una governance allineata a standard nazionali e internazionali.

”

**ENTRATA IN VIGORE DEL
NUOVO CODICE DELLA CRISI
D'IMPRESA E DELL'INSOLVENZA**

15 LUGLIO 2022

**COME PREPARARE LA
PROPRIA AZIENDA IN OTTICA
D.LGS 14/2019
E SUCCESSIVO 83/2022**

15 LUGLIO 2022: ENTRATA IN VIGORE DEL NUOVO CODICE DELLA CRISI D'IMPRESA E DELL'INSOLVENZA

Il 15 luglio è arrivato: dopo una gestazione durata ben 5 anni, è entro in vigore il **nuovo Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza**, un'opportunità storica per il risanamento del tessuto imprenditoriale del Paese, che sposterà l'attenzione sulla **diagnosi precoce** delle situazioni di Crisi e sulla **Responsabilità** dell'imprenditore.

Cuore di questo cambiamento epocale è l'articolo 375 del **D.Lgs 14/2019**, che ha modificato l'articolo 2086 del Codice civile, aggiungendo un secondo comma che attribuisce il **nuovo tipo di obbligo** in capo all'organo amministrativo: gestire l'impresa, dotandola di assetti organizzativi amministrativi e contabili adeguati al fine di rilevare la crisi.

«L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale». – nuovo art.2086 Codice Civile

Con questa riforma, l'**Imprenditore**, ovvero il capo dell'impresa, è **chiamato a dotare la propria Azienda di un'organizzazione efficiente sotto tutti i punti di vista** (organizzativo, amministrativo e contabile) e ad adottare un assetto organizzativo in grado di rilevare in modo tempestivo eventuali squilibri economici , finanziari e patrimoniali, **pena una responsabilità di natura personale e patrimoniale**:

Gli amministratori risponderanno personalmente della mancata vigilanza secondo i principi della responsabilità patrimoniale, con ripercussioni civilistiche, concorsuali e fiscali.

Si tratta di una vera Rivoluzione dal punto di vista gestionale: a dover cambiare è innanzitutto la cultura aziendale, ovvero tutte quelle “**worst practice**” difficili da rimuovere per l'imprenditore italiano, spesso abituato ad una gestione aziendale “creativa”.

Come ottemperare a quanto richiesto dal nuovo Codice della Crisi d'Impresa?

Adottare questo assetto organizzativo “adeguato” è un intervento strutturale che va al di là dei semplici “test periodici” basati sugli indicatori e presuppone un lavoro a monte, che possa garantire all'Azienda un **Sistema di Gestione Economico Finanziario** (“Economic Financial Risk Management Systems”) **capace di proteggere l'organizzazione dal rischio di insolvenza ed assicurarne la continuità operativa**, di garantire alle banche una gestione responsabile e offrire una qualifica esimente nel caso in cui l'azienda entri in uno stato di insolvenza.

Perché questo Sistema abbia il giusto riconoscimento pubblico, serve un **Organismo di Certificazione Terzo** che garantisce la Imparzialità di fronte agli Stakeholders .

Questa Certificazione esiste dal 2019, si chiama **EFRMS 14:2019** ed è riconosciuta da **ACCREDIA** (MISE), l'ente che sovrintende a tutte le certificazioni Accreditate in Italia (vedi Circ. 15/2019 e successiva 35/2022).



**Certificazione:
una scelta di Valore.**

CERTIFICARE il Sistema Gestionale della propria Azienda è una scelta in grado di apportare benefici tangibili alla propria Organizzazione. Non si tratta infatti di semplici protocolli o best practice, ma di una **CERTIFICAZIONE UFFICIALE**, riconosciuta da **Accredia** e che comparirà in **Visura Camerale**.
Una Certificazione capace di coinvolgere tutta la Struttura Aziendale secondo i nuovi principi della ISO 9001 e di proiettare l'Azienda sul Mercato con maggiore Affidabilità e Credibilità.

COERI KOSMOS SRL - Scheme Owner EFRMS 14:2019

Dalla [Circolare di Accredia, 24 Luglio 2019](#)

“EFRMS 14:2019 vuole rispondere, in particolare, alle richieste del legislatore in merito alla tempestiva individuazione dello stato di crisi d’impresa e nasce con l’intento di estendere la certificazione CRMS a tutto il Sistema di Controllo economico-finanziario dell’azienda. La finalità di un “Economic Financial Risk Management Systems” è quella di proteggere l’organizzazione dal rischio di insolvenza ed assicurarne la continuità operativa. I requisiti dello schema sono applicabili a tutte le organizzazioni, indipendentemente dalla classe merceologica e dalla loro struttura e dimensione, che abbiano i seguenti obiettivi: implementare un Sistema di Gestione per l’equilibrio economico finanziario, conforme agli obiettivi definiti nella politica per il rischio di default; dimostrare la conformità alla politica economica finanziaria alle aspettative delle parti interessate; rispondere alle richieste del legislatore relativamente agli obblighi delle Organizzazione in materia di crisi d’impresa.”



Prot. DC2019SSV240

Milano, 24-07-2019

A tutti gli Organismi di Certificazione accreditati e accreditandi per lo CRMS FP 07:2015
A tutti gli Organismi di Certificazione accreditati ISO/IEC 17021-1:2015 schema SQQ
Responsabili di schema

Alle Associazioni degli organismi di valutazione della conformità
Loro Sedi

Oggetto: Dipartimento DC - Circolare Informativa N° 15/2019
Disposizioni in materia di estensione degli accreditamenti degli Organismi di Certificazione (Odc) che certificano il Sistema di Gestione del Credito Commerciale

Gentili Signori,

La presente per informare che lo Schema Proprietario CRMS FP 07:2015 è stato recentemente esteso all'Addendum EFRMS 14:2019 "Economic Financial Risk Management Systems" concepito al fine di permettere alle Organizzazioni di certificare tutto il Sistema di Gestione Amministrativo, Economico-finanziario con l'obiettivo di meglio salvaguardare l'equilibrio gestionale aziendale ed assicurarne la continuità operativa, anche in riferimento al Decreto Legislativo n. 14 del 12 Gennaio 2019 "Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza" in attuazione della Legge n. 155 del 19 Ottobre 2017.

Si riporta, in particolare, quanto indicato all'art. 375 del Decreto Legislativo: "L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevanza tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale".

Il codice ha così introdotto un approccio preventivo alla Crisi d'impresa, indirizzando le aziende ad adottare procedure organizzative, amministrative e contabili in grado di rilevare indicatori di allerta "Alert" (early warning), ovvero squilibri economici e finanziari che possano mettere in pericolo la continuità operativa delle aziende stesse.

L'Addendum di cui sopra vuole rispondere, in particolare, alle richieste del legislatore in merito alla tempestiva individuazione dello stato di crisi d'impresa e nasce con l'intento di estendere la certificazione CRMS a tutto il Sistema di Controllo economico-finanziario dell'azienda.

Nell'adozione del Sistema di Gestione del Credito, secondo lo schema CRMS FP 07:2015, è facoltà dell'organizzazione estenderlo agli aspetti economici finanziari in accordo all'addendum EFRMS 14:2019. Viceversa, non è possibile adottare questo Addendum a prescindere dallo Schema CRMS e pertanto non è possibile certificare l'azienda a fronte dei soli requisiti dell'Addendum.

La finalità di un "Economic Financial Risk Management Systems" è quella di proteggere l'organizzazione dal rischio di insolvenza ed assicurarne la continuità operativa. I requisiti dello schema sono applicabili a tutte le organizzazioni, indipendentemente dalla classe merceologica e dalla loro struttura e dimensione, che abbiano i seguenti obiettivi:

- implementare un Sistema di Gestione per l'equilibrio economico finanziario, conforme agli obiettivi definiti nella politica per il rischio di default;
- dimostrare la conformità alla politica economica finanziaria alle aspettative delle parti interessate;
- rispondere alle richieste del legislatore relativamente agli obblighi delle Organizzazioni in materia di crisi d'impresa.

ACCREA - Dipartimento Certificazione e Ispesone

Sede operativa e amministrativa: Via Torosio, 26 | 20125 Milano - Italy | Tel. +39 02 2100961 | Fax +39 02 21009617 pag. 1/4
Sede legale: Via Guglielmo Salicrú, 7/9 | 00161 Roma - Italy | Tel. +39 06 8440991 | Fax +39 06 8841199
milano@accredia.it | www.accredia.it | Partita IVA - Codice Fiscale 10546361001

ACCREA è un marchio registrato di ACCREDITAMENTO S.p.A. - 00187 Roma (RM) - Italia
ACCREA è un marchio registrato di ACCREDITAMENTO S.p.A. - 00187 Roma (RM) - Italia
ACCREA è un marchio registrato di ACCREDITAMENTO S.p.A. - 00187 Roma (RM) - Italia

ACCREA è un marchio registrato di ACCREDITAMENTO S.p.A. - 00187 Roma (RM) - Italia
ACCREA è un marchio registrato di ACCREDITAMENTO S.p.A. - 00187 Roma (RM) - Italia
ACCREA è un marchio registrato di ACCREDITAMENTO S.p.A. - 00187 Roma (RM) - Italia

ACCREA è un marchio registrato di ACCREDITAMENTO S.p.A. - 00187 Roma (RM) - Italia
ACCREA è un marchio registrato di ACCREDITAMENTO S.p.A. - 00187 Roma (RM) - Italia
ACCREA è un marchio registrato di ACCREDITAMENTO S.p.A. - 00187 Roma (RM) - Italia

Perché adottare un Sistema di Gestione Economico Finanziario Certificato invece che semplici “best practice” o “protocolli?”

Perché EFRMS non implementa semplici procedure ad uso interno, ma certifica un Sistema che **coinvolge tutta la Struttura aziendale** secondo i principi della ISO:9001; perché non mira solo a migliorare alcune abitudini gestionali, ma tiene conto dell’**Analisi del Contesto e dei Rischi di continuità aziendale**; perché la Certificazione **è visibile in Visura Camerale** e proietta l’azienda sul Mercato con maggiore Affidabilità e credibilità.

Perché certificarsi in ottica Crisi d’Impresa?

Un **EFRMS** supporta l’Azienda nella definizione degli obiettivi economico-finanziari e nell’implementazione di strumenti di **PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO**, ovvero di un Sistema di Controllo Interno rivolto sia alla gestione dei rischi delle attività operative, sia al controllo di gestione, relativamente al mantenimento dei flussi monetari e finanziari e alla valutazione e mitigazione dei relativi rischi, puntando al miglioramento continuo attraverso un **processo efficace di Controllo di Gestione basato su obiettivi misurabili**.

Quali Benefici e Vantaggi porta all'azienda l'adozione di un **Sistema di Gestione Economico Finanziario Certificato** in ottica Crisi d'Impresa?

BENEFICI E VANTAGGI DELLA CERTIFICAZIONE EFRMS 14:2019

SISTEMA DI GESTIONE

La Certificazione introduce in Azienda un Sistema gestionale finalizzato all'Equilibrio economico-finanziario e conforme agli obiettivi definiti nella politica per il Rischio di Default.

RISULTATI GESTIONALI

Un Sistema gestionale certificato aumenta l'efficacia del Processo decisionale orientando l'azienda verso il corretto Equilibrio di Gestione e Governance.

AUMENTO CREDIBILITA'

Possedere una Certificazione gestionale qualifica l'Azienda nei confronti di Stakeholders, Fornitori, Banche, Assicurazioni, Gare d'Appalto, Investitori esteri.

RISPOSTA AL DECRETO

La Certificazione EFRMS è mirata a rispondere punto per punto alle esigenze del **D.Lgs 14/2019**.

TRASPARENZA E VALORE

La Certificazione EFRMS è un asset distintivo sul mercato perché riportata sulla **Visura Camerale** dell'Impresa



Quali Benefici e Vantaggi porta all'azienda l'adozione di un Sistema di Gestione Economico Finanziario Certificato in ottica Crisi d'Impresa?

- Miglioramento della redditività;
- Miglioramento delle performance del processo di definizione e monitoraggio del budget;
- Mantenimento sotto controllo dei Costi, mediante la creazione di una contabilità industriale pertinente ai processi gestiti;
- Miglioramento del Flusso di Cassa (Cash Flow);
- miglioramento degli Indici di Liquidità e Disponibilità;
- Ottimizzazione dell'equilibrio della forbice Incassi-Pagamenti;
- Miglioramento del Risultato Operativo sul Capitale Operativo investito ROI (Return on Investment);
- Aumento della competitività;
- Miglioramento del mantenimento e della fidelizzazione della clientela;
- Miglioramento dell'efficacia del processo decisionale;
- Ottimizzazione dell'uso delle risorse disponibili;
- Accrescimento della responsabilità e consapevolezza del Personale;
- Ottimizzazione, efficacia ed efficienza dei processi;
- Miglioramento delle prestazioni della Catena del Valore aziendale;
- Accrescimento dell'affidabilità, della credibilità e della sostenibilità dell'Organizzazione;
- Miglioramento del rapporto di fiducia con gli investitori e gli Istituti di Credito.

Siamo all'inizio di **una svolta epocale per le imprese**, un cambiamento radicale che chiede agli **Imprenditori** di **cambiare la propria mentalità** e di mettere basi solide per farsi trovare preparati di fronte ai nuovi obblighi previsti dalla legge: così come ci siamo abituati a prevenire le malattie, allo stesso modo dobbiamo imparare a fare della prevenzione lo strumento principe per affrontare la crisi d'impresa: solo con questa nuova visione della Gestione d'Impresa, anche l' italiana si troverà preparata alle sfide di un futuro che è già oggi .

www.foxpatton.com - www.coerikosmos.com



MODELLO ORGANIZZATIVO PER L'IMPRESA DEL FUTURO



CERTIFICAZIONI

Qualità ISO 9001:2015

{ EFRMS 14:2019: Rif. D.Lgs 14/2019 } + { Sostenibilità ESG }
(Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza)

IMPRESE: Garanzia di riferimento per i cittadini del Territorio

BANCHE: Controllo del Sistema di Gestione delle Imprese

L'AZIENDA

A&C per B

Coltivare la propria
Affidabilità e Credibilità
per fare Business

*Vincere la
Competizione Globale*

B&A per C

Crescere e fare
Business per essere
Affidabili e Credibili

*3P
(Pianeta, Persone, Profitto)*

MISSION

CAPACITÀ COMPETITIVA

(essere il migliore tra i migliori)
Filosofia del Sistema di Gestione
(Plan, Do, Check, Act)

EFFICIENZA

KPI MENSILI

(selezionati secondo tassonomia prioritaria,
oltre i 7 indicatori previsti dalla Crisi d'Impresa)

CONSENSO E REPUTAZIONE

MONITORAGGIO CONTINUO

(cosa pensano di noi gli Stakeholders e il Mercato)

CONTINUITÀ AZIENDALE E COMPLIANCE

SISTEMA QUALITÀ + CERTIFICAZIONE EFRMS 14:2019

(prima di tutto porre solide Basi Gestionali con Schema accreditato da Accredia,
poi: Sostenibilità, ESG, Sicurezza, Etica, Legalità ecc.)